



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN A LOS EJECUTIVOS COMERCIALES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA AGENCIA BANCARIA, INDEPENDENCIA, 2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Bach. Jose Denier Paredes Zarate.

Bach. Gianfranco Villanueva Chinga.

**Asesor:**

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez.

Lima – Perú

2018

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. Organigrama General .....	13
1.1.1. Organigrama de Sucursal.....	14
1.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	15
1.2. Realidad Problemática.....	16
1.2.1. Determinación del Problema .....	22
1.2.1.1. Diagrama Ishikawa.....	22
1.2.1.2. Clasificación de Reclamos en la entidad Financiera .....	23
1.2.1.3. Diagrama de Pareto .....	23
1.3. Justificación .....	24
1.4. Objetivo.....	25
1.4.1. Objetivo General.....	25
1.4.2. Objetivos Específicos .....	25
1.4.2.1. Objetivo específico 1 .....	25
1.4.2.2. Objetivo específico 2 .....	25
1.4.2.3. Objetivo específico 3.....	25
1.4.2.4. Objetivo específico 4.....	25
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. Antecedentes .....	26
2.1.1. Caracterización de la problemática en el contexto internacional .....	26
2.1.2. Caracterización de la problemática en el contexto nacional .....	27
2.2. Bases Teóricas .....	29

2.2.1.	<i>Plan de mejora.....</i>	29
2.2.1.1.	<i>Tipos de planes.....</i>	29
2.2.2.	<i>Capacitación.....</i>	30
2.2.2.1.	<i>Definición .....</i>	30
2.2.2.2.	<i>Contenido de la capacitación.....</i>	32
2.2.2.3.	<i>Importancia de la capacitación .....</i>	32
2.2.3.	<i>Servicio al cliente.....</i>	33
2.2.3.1.	<i>Definición .....</i>	33
2.2.3.2.	<i>Características .....</i>	34
2.2.3.3.	<i>Evolución del servicio al cliente .....</i>	35
2.2.4.	<i>Calidad de Servicio al Cliente.....</i>	36
2.2.4.1.	<i>Dimensiones de la calidad de Servicio .....</i>	37
2.3.	<i>Definición de términos básicos.....</i>	39
	<i>Plan de Capacitación .....</i>	39
	<i>Proceso de Capacitación .....</i>	40
	<i>El diagnóstico .....</i>	40
	<i>El diseño</i>	40
	<i>La implantación.....</i>	40
2.3.1.1.	<i>La evaluación .....</i>	40
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>DESARROLLO.....</b>	<b>46</b>
3.1.	<i>Desarrollo del Objetivo 1 .....</i>	46
3.1.1.	<i>Definir las necesidades de capacitación .....</i>	48
3.1.2.	<i>Diseñar y planificar la capacitación .....</i>	49
3.1.2.1.	<i>Identificación del proceso.....</i>	49
3.1.2.2.	<i>Alcance.....</i>	49
3.1.2.3.	<i>Actores del proceso .....</i>	50
3.1.3.	<i>Proporcionar la capacitación .....</i>	50
3.1.3.1.	<i>Fases de aprendizaje.....</i>	51
3.1.3.2.	<i>Fase Virtual .....</i>	51
3.1.3.3.	<i>Fase Entrenamiento.....</i>	52

3.1.4.	<i>Evaluar los resultados de la capacitación</i> .....	53
3.2.	Desarrollo el Objetivo 2 .....	54
3.2.1.	<i>Definir las necesidades de capacitación</i> .....	56
3.2.2.	<i>Diseñar y planificar la capacitación</i> .....	56
3.3.	Desarrollo el Objetivo 3 .....	57
3.3.1.	<i>Diagnóstico</i> .....	57
3.3.2.	<i>Ofrecer contenido de calidad</i> .....	58
3.3.3.	<i>Garantizar libertad</i> .....	61
3.3.4.	<i>Reconocimiento</i> .....	61
3.4.	Desarrollo el Objetivo 4 .....	62
3.4.1.	<i>Diagnóstico</i> .....	62
3.4.2.	<i>Beneficios de desarrollar e incrementar las competencias</i> .....	62
3.4.3.	<i>Métodos de desarrollo</i> .....	63
3.4.4.	<i>Principales competencias a desarrollar</i> .....	63
3.4.4.1.	<i>Nos apasionamos por los clientes</i> .....	64
3.4.4.2.	<i>Somos protagonistas</i> .....	64
3.4.4.3.	<i>Hacemos que las cosas pasen</i> .....	64
3.4.4.4.	<i>Jugamos en equipo</i> .....	64
3.4.4.5.	<i>Desarrollamos a las personas</i> .....	64
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>65</b>
4.1.	RESULTADOS .....	65
4.1.1.	<i>Resultados del objetivo 1</i> .....	65
4.1.2.	<i>Resultados del objetivo 2</i> .....	67
4.1.3.	<i>Resultados del objetivo 3</i> .....	68
4.1.4.	<i>Resultados del objetivo 4</i> .....	69
4.1.5.	<i>Resultados de la evaluación del retorno de la inversión (ROI)</i> .....	70
	CONCLUSIONES .....	72
	RECOMENDACIONES .....	73
	REFERENCIAS .....	74
	ANEXOS .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.Organigrama General .....	13
Figura 3.Organigrama de Sucursal .....	14
Figura 4.Fuerzas Competitivas de Porter.....	15
Figura 5.Diagrama de Ishikawa.....	22
Figura 6.Tipos de Planes.....	29
Figura 7.Relación Capacitación y Productividad.....	33
Figura 8.Servicio al Cliente.....	36
Figura 9.Dimensiones de la calidad de Servicio .....	37
Figura 10.Jerarquía de Compromiso.....	42
Figura 11.Mejorando la calidad con la formación.....	46
Figura 12.Ciclo de la Capacitación.....	47
Figura 13.Productos Activos del Banco .....	48
Figura 14.Productos Pasivos del Banco .....	48
Figura 15.Fases de aprendizaje .....	51
Figura 16.Módulos de Fase Virtual .....	52
Figura 17.Materiales de estudio .....	52
Figura 18.Actividades de la Fase Entrenamiento.....	53
Figura 19.Distribución de Pesos .....	54
Figura 20.Escala NPS .....	55
Figura 22.Webinar gratuito .....	61
Figura 26.Semáforo de Participación .....	65
Figura 27.Semáforo de Aprobación .....	66
Figura 28.Percepción esperada de Oportunidad de Capacitación .....	68
Figura 29.Resultados esperados de Competencias .....	69
Figura 30.Beneficios generales .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.Reclamos mensuales 2017 .....	17
Tabla 3.Gráfico de reclamos 2017 .....	17
Tabla 4.Reclamos presentados según actividad económica, Ene-Dic 2017 .....	18
Tabla 5.Reclamos de servicios bancarios por tipo producto, Ene-Dic 2017.....	18
Tabla 6.Porcentaje de Reclamos por producto .....	19
Tabla 7.Porcentaje de Reclamos según motivo.....	19
Tabla 8.Reclamos asociados al sistema bancario, por proveedor, Ene - Jun 2018.....	20
Tabla 11.Diagrama de Pareto, según el tipo de reclamos .....	23
Tabla 12.Proceso de Capacitación .....	41
Tabla 13.Necesidades de Capacitación.....	49
Tabla 15.Check List de Observación .....	53
Tabla 16.Pesos de la Evaluación .....	54
Tabla 17.Encuesta Q12.....	57
Tabla 18.Características de los millenials .....	58
Tabla 19.Simulador en excel.....	60
Tabla 20.Contenido Módulo 3 y 5 .....	60
Tabla 22.Métodos para desarrollar competencias .....	63
Tabla 23.Indicador de Participación .....	65
Tabla 24.Indicador de aprobación.....	66
Tabla 25.Reporte de capacitación.....	66
Tabla 26.Percepción esperada de Clima Organizacional .....	68
Tabla 27.Nivel de Competencias .....	69
Tabla 28.Comptencias esperadas Líder vs Colaborador.....	69
Tabla 29.Costos del Programa de Capacitación.....	70
Tabla 30.Sanciones durante el segundo trimestre.....	70

## RESUMEN

El mundo organizacional requiere desarrollar ventajas competitivas basadas en conocimiento, habilidades y competencias a través de la adopción de nuevos métodos de aprendizaje y el uso de tecnologías de información y comunicación potenciando el talento humano. Todo ello, para generar valor agregado en el desempeño habitual y enfrentar los retos del mundo laboral para mejorar los estándares empresariales. La presente tesis tiene como objetivo principal la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales para incrementar el nivel de calidad de servicio al cliente de una agencia perteneciente al rubro del sector Bancario. Este objetivo surge del apetito de atender las necesidades de capacitación basado en las nuevas tendencias de aprendizaje, la gestión por competencias y la transformación tecnológica en aras de mejorar la calidad de atención al cliente. Para lograr cumplir con el objetivo, se presenta un marco teórico para tener una base acerca del proceso capacitación y de la calidad de servicio, para determinar la relación directamente proporcional entre estas dos variables, ya que las organizaciones buscan la manera de mejorar todos los aspectos de su negocio para brindar un mejor servicio a sus clientes y ser líder en su sector; por esto se requieren de personal calificado e idóneo que puedan desempeñar eficientemente sus funciones en las diversas áreas de la empresa. Asimismo, se propone un plan de desarrollo asociado a los objetivos, tanto generales como específicos, de tal modo que permita abordar los problemas identificados. Los resultados obtenidos se presentan en tablas y figuras, según el estándar establecido, de tal modo que faciliten su interpretación y análisis.

**Palabras clave:** plan de mejora, capacitación, calidad, servicio.

## ABSTRACT

The main objective of this thesis is to implement a plan to improve the training process for business executives to improve the level of quality of customer service of an agency corresponding to the Banking sector. This objective arises from the appetite to meet training needs based on new learning trends, competency management and technological transformation in order to improve the quality of customer service. In order to achieve the objective, a theoretical framework is presented to have a base about the training process and the quality of service, to determine the directly proportional relationship between these two variables, since the organizations seek ways to improve all aspects of your business to provide a better service to your customers and be a leader in your sector; For this reason, qualified and qualified personnel are required to efficiently perform their functions in the different areas of the company. Likewise, a development plan associated with the objectives, both general and specific, is proposed in order to address the problems identified. The results obtained are presented in tables and figures, according to the established standard, in such a way that they facilitate their interpretation and analysis.

**Keywords:** improvement plan, training, quality, service.



## **NOTA DE ACCESO**

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

## REFERENCIAS

- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León.
- Elías, V. (2011); Diagnóstico y Propuesta de Mejora al Proceso de Capacitación en una Empresa de Servicios Petrolero. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Moreira, R. (2013); Necesidades de Capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Universidad de Guayaquil.
- Chigne C, (2014); "Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio de servicio en la empresa de transportes EMTRAFESA S.A.C.- Agencia Trujillo".
- Monje, E. (2016); El Proceso de Capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Benalcázar Méndez, (2016) "Programa de capacitación para mejorar la calidad del hotel San Francisco, Cantón Daule, Provincia del Guayas".
- Cervantes, L. (2017); "El Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima"
- Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo del personal (cuarta edición ed.). Mexico: Editorial Limusa S.A de c.v grupo Noriega editores.
- Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente.
- Dolan, Simón (2003), "La gestión de los recursos humanos". Editorial: Mc Graw Hill. Barcelona España
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F
- D. KEITH, D. (1991). Calidad en el Servicio a los clientes. Madrid: Díaz de Santos s,a.
- Torres, V. C. (2006). Calidad Total en la atención al cliente.
- TROSINO, H. (2006). Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir la lealtad y satisfacción.
- Serna, H. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México D.F: Panorama Editorial.